

## **Gestão Em Saúde: Clima Organizacional Como Fator Estratégico Para A Melhoria Contínua Da Qualidade Dos Serviços**

Dina Vasconcelos Sena Da Silva  
*UNINTER*

Adryana Guilhermina Freire Cazuzza  
*UNOPAR*

Natanael Cazuzza Sales Da Silva  
*IADVH*

José Uilson Ferreira Galindo Júnior  
*UFPB*

Ivana Karina Cavalcante De Oliveira  
*UNCISAL*

Isabela Cavalcante De Brito Marinho Araújo  
*Afya Paraíba*

Jefersson Da Silva França  
*UNIPÊ*

Isabel Gomes Silveira Bezerra  
*Faculdade Metropolitana De SP*

Júlia Belloni Rocha Daguer  
*Faculdade Ciências Médicas De Minas Gerais*

Camila Rocha Vilela  
*UFMG*

Déborah Vasconcelos Taumaturgo Dias  
*UFC Bruna Costa Camarão Maia - CEUMA*

Wesley Dos Reis Mesquita  
*UNIMONTES*

Rafaela Dos Santos Pereira Gomes  
*UFF*

---

### **Resumo:**

*Esta pesquisa teve como objetivo analisar o clima organizacional como fator estratégico para a melhoria contínua da qualidade dos serviços em instituições de saúde. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com a participação de 24 profissionais de diferentes áreas da saúde, selecionados de forma intencional, que responderam a entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo, possibilitando identificar percepções, desafios e sugestões relacionadas ao ambiente organizacional.*

*Os resultados indicaram que fatores como comunicação interna eficiente, liderança humanizada, reconhecimento profissional, apoio emocional e boas condições de trabalho são essenciais para a construção de um clima positivo, enquanto a falta desses elementos contribui para o estresse ocupacional, a desmotivação e a queda na qualidade dos serviços. Conclui-se que a gestão estratégica do clima organizacional é fundamental para promover a satisfação das equipes, a excelência assistencial e a sustentabilidade das instituições de saúde, sendo imprescindível a implementação de práticas contínuas que valorizem os profissionais e favoreçam um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.*

**Palavras-chave:** Saúde; Clima; Estratégia.

Date of Submission: 15-05-2025

Date of Acceptance: 25-05-2025

## I. Introdução

A gestão em saúde vem se consolidando como um campo estratégico que exige competências específicas para lidar com os inúmeros desafios que permeiam as organizações deste setor. Em um cenário de constantes transformações sociais, políticas e tecnológicas, a capacidade de oferecer serviços de saúde de qualidade está diretamente relacionada à eficácia dos processos gerenciais. Nesse contexto, a atenção ao clima organizacional emerge como um fator decisivo para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também a humanização no atendimento e a satisfação dos usuários dos serviços de saúde (Oliveira; Ferreira; Costa, 2022).

O clima organizacional, entendido como a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influencia diretamente a motivação, o desempenho e a permanência dos profissionais nas instituições de saúde. A qualidade dos serviços prestados, que impacta de maneira significativa nos indicadores de saúde pública e privada, depende da construção de um ambiente organizacional que valorize a comunicação, o reconhecimento, o apoio emocional e o desenvolvimento contínuo das equipes. Assim, entender e gerenciar o clima organizacional torna-se um imperativo para instituições que buscam excelência e inovação em seus serviços (Soares; Penoni, 2021).

As organizações de saúde, por sua natureza complexa, exigem um alinhamento constante entre a missão institucional e as necessidades de seus colaboradores. Problemas como alta rotatividade de pessoal, absenteísmo, conflitos internos e resistência a mudanças frequentemente são reflexo de um clima organizacional desfavorável. Tais problemas não apenas comprometem a qualidade do serviço ao paciente, como também aumentam os custos operacionais e deterioram a imagem institucional (Coentrão; Oliveira, 2021).

Nesse sentido, o clima organizacional deve ser visto como um ativo estratégico, cuja gestão impacta diretamente nos resultados institucionais. Diante dessa realidade, práticas de gestão que promovam a escuta ativa, o fortalecimento dos vínculos profissionais, a valorização da equipe multidisciplinar e o reconhecimento do trabalho desempenhado são essenciais para criar um ambiente organizacional mais positivo. Estratégias como avaliações periódicas do clima, programas de bem-estar e saúde mental, capacitações contínuas e planos de carreira consistentes têm mostrado efeitos positivos sobre a qualidade dos serviços ofertados e sobre a satisfação dos pacientes (Sopricigo; Oderich, 2023).

Além disso, a gestão voltada para a melhoria do clima organizacional colabora para a construção de uma cultura de qualidade e segurança no cuidado, elemento central para a acreditação hospitalar e para o cumprimento de normas e padrões estabelecidos por órgãos reguladores. Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações de saúde que conseguem manter um clima interno favorável também se destacam pela capacidade de inovação, pela retenção de talentos e pela melhoria contínua dos seus processos assistenciais e administrativos. Cabe ressaltar que a pandemia da COVID-19 trouxe ainda mais visibilidade para a importância do clima organizacional nas instituições de saúde. O estresse, o medo, a sobrecarga de trabalho e as mudanças rápidas exigiram dos gestores uma atenção redobrada às condições emocionais e motivacionais das equipes. Esse contexto reforçou a necessidade de estratégias que integrem a saúde ocupacional e a gestão da qualidade como pilares para a sustentabilidade dos serviços de saúde no longo prazo (Yamassake, 2021).

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o clima organizacional como fator estratégico para a melhoria contínua da qualidade dos serviços em instituições de saúde, buscando compreender de que forma a gestão adequada desse aspecto pode potencializar o desempenho das equipes e, conseqüentemente, elevar os padrões de qualidade assistencial e organizacional.

## II. Materiais E Métodos

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, buscando compreender, em profundidade, as percepções e experiências dos profissionais de saúde sobre o clima organizacional e sua influência na qualidade dos serviços prestados. A escolha pelo método qualitativo se justifica pela necessidade de captar a subjetividade, as emoções e as interpretações individuais e coletivas acerca do ambiente de trabalho, aspectos que não poderiam ser plenamente apreendidos por métodos quantitativos (Lima et al., 2020; Lima; Domingues Junior; Gomes, 2023; Lima; Domingues Júnior; Silva, 2024; Lima; Domingues; Silva, 2024; Lima; Silva; Domingues Júnior, 2024). A amostra foi composta por 24 profissionais atuantes em uma instituição de

saúde de médio porte, incluindo médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, fisioterapeutas, psicólogos e profissionais da área administrativa. A seleção dos participantes se deu de forma intencional, considerando o critério de possuir, no mínimo, um ano de vínculo com a instituição, de modo a garantir que os colaboradores tivessem vivência suficiente para avaliar o clima organizacional. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas que permitiram aos participantes expor livremente suas opiniões, sentimentos e sugestões. As entrevistas foram realizadas presencialmente, em ambiente reservado, visando assegurar o conforto dos entrevistados e a confidencialidade das informações. Cada sessão teve duração média de 30 minutos, sendo todas as conversas gravadas, mediante autorização prévia dos participantes, para posterior transcrição e análise. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo, seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material, categorização dos dados e interpretação. Buscou-se identificar temas recorrentes, padrões de respostas e a formação de categorias que refletissem os fatores que, na percepção dos participantes, favorecem ou prejudicam o clima organizacional e, conseqüentemente, impactam na qualidade dos serviços de saúde.

### **III. Resultados E Discussões**

Os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas com os 24 profissionais participantes revelaram aspectos importantes sobre a percepção do clima organizacional na instituição de saúde estudada e sua relação direta com a qualidade dos serviços prestados.

Inicialmente, constatou-se que a maioria dos respondentes reconhece a importância de um ambiente de trabalho positivo para a manutenção da motivação e do desempenho profissional. De acordo com E03, "um ambiente onde as pessoas se sentem ouvidas e valorizadas faz toda diferença na forma como a gente atende o paciente". Essa percepção foi compartilhada por outros entrevistados, que enfatizaram o vínculo entre satisfação interna e a excelência no cuidado prestado.

Um dos temas mais recorrentes foi a comunicação interna. Muitos profissionais relataram dificuldades de acesso à informação e à liderança, o que impacta diretamente na execução das atividades. Segundo E09 e E10, "muitas decisões são tomadas sem a gente ser consultado" e "às vezes a gente fica sabendo das mudanças depois que já estão em vigor", apontando falhas no fluxo de comunicação formal da instituição. A relação entre equipes e lideranças também se mostrou um ponto crítico.

Enquanto alguns profissionais destacaram experiências positivas de apoio e reconhecimento, outros relataram a ausência de feedbacks construtivos. Conforme E12 mencionou, "quando erramos, somos cobrados imediatamente, mas quando acertamos, raramente recebemos um elogio". Esse descompasso contribui para sentimentos de desvalorização e desmotivação entre as equipes.

Outro fator observado foi a sobrecarga de trabalho, citada por quase todos os entrevistados como um dos principais fatores de desgaste emocional. E07 relatou que "muitas vezes, falta pessoal, e quem está no plantão precisa se desdobrar para atender todo mundo". Essa realidade, além de comprometer a qualidade do atendimento, eleva os riscos de erro e afeta a saúde mental dos trabalhadores.

A falta de programas estruturados de valorização e reconhecimento também foi apontada como uma lacuna. E14 ressaltou: "a gente sente falta de incentivos, de programas que mostrem que a empresa se importa com quem está aqui todo dia, dando o melhor". Essa percepção reforça a necessidade de estratégias formais que promovam o reconhecimento contínuo das equipes. Aspectos relacionados ao espaço físico e às condições de trabalho também surgiram nas falas dos entrevistados. E05 e E06 comentaram sobre a precariedade de alguns equipamentos e a ausência de espaços de descanso adequados, reforçando que essas condições impactam não só o bem-estar dos profissionais, mas também a segurança do paciente.

No que se refere ao relacionamento interpessoal, houve relatos positivos de cooperação e apoio entre colegas de equipe. E02 afirmou que "o que salva muitas vezes é o companheirismo entre nós", demonstrando que, apesar dos desafios estruturais, a solidariedade entre profissionais ajuda a manter o serviço em funcionamento. O sentimento de pertencimento institucional apareceu de forma fragmentada entre os participantes. Alguns, como E11, relataram orgulho de fazer parte da instituição: "eu me sinto parte da história daqui".

Entretanto, outros demonstraram um distanciamento emocional, atribuindo isso à falta de oportunidades de crescimento profissional e a uma cultura organizacional pouco inclusiva. A análise também revelou que a liderança é vista como peça-chave para a construção de um clima organizacional saudável. Profissionais como E18 reforçaram que "líderes mais humanos e acessíveis fazem toda diferença", indicando que o estilo de liderança impacta fortemente no engajamento das equipes. Iniciativas de capacitação profissional foram bem avaliadas quando ocorreram, mas a maioria dos entrevistados destacou a falta de regularidade e acesso a esses programas. Segundo E15, "às vezes tem um curso ou outro, mas não é para todo mundo, e nem sempre é no nosso horário de trabalho". Essa dificuldade prejudica o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Outro aspecto crítico foi a gestão de conflitos. Muitos participantes relataram a ausência de canais efetivos para resolução de problemas interpessoais. E20 descreveu: "quando tem problema entre colegas, parece

que fica por isso mesmo. Não tem uma mediação real". Essa falta de intervenção contribui para o agravamento de tensões no ambiente de trabalho.

A questão do apoio psicológico e emocional também foi abordada. Em especial após a pandemia, os profissionais passaram a valorizar ainda mais essas ações, embora relatem a falta de suporte efetivo. Conforme E01 relatou, "durante a pandemia, a pressão foi absurda e não sentimos que tivemos o acolhimento necessário". Em relação à segurança do trabalho, observou-se uma preocupação generalizada com o fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPIs) e com treinamentos de segurança. Segundo E16, "algumas vezes faltam EPIs básicos, e a gente se sente exposto".

A falta de investimento contínuo em segurança foi vista como um desrespeito ao trabalhador e um risco para a qualidade dos serviços. Sobre as oportunidades de crescimento dentro da instituição, a maioria dos participantes se mostrou descrente. E17 afirmou que "a impressão que temos é que só cresce quem já tem algum tipo de indicação", evidenciando a percepção de falta de transparência nos processos de promoção interna. A análise dos relatos também indicou que há uma forte demanda por maior participação dos colaboradores nas decisões institucionais. Para E19, "se a gestão ouvisse mais a gente, muita coisa melhoraria". Essa afirmação reforça a necessidade de práticas de gestão participativa como estratégia para fortalecer o clima organizacional.

Outro ponto levantado foi a falta de clareza quanto às metas institucionais. Muitos profissionais relataram desconhecer os objetivos estratégicos da organização. Conforme E04 relatou, "a gente trabalha, mas nem sempre sabe para onde a empresa quer ir". A ausência dessa visão compartilhada gera sensação de desconexão e reduz o engajamento das equipes. Apesar dos desafios apontados, alguns entrevistados demonstraram otimismo quanto à possibilidade de mudanças. E08 destacou que "com pequenas melhorias, já seria possível sentir uma diferença enorme no nosso dia a dia". Essa perspectiva reforça a ideia de que ações direcionadas e consistentes podem transformar positivamente o ambiente organizacional.

Por fim, os resultados demonstram que o clima organizacional exerce influência direta sobre a qualidade dos serviços de saúde oferecidos pela instituição. Um ambiente de trabalho saudável, baseado em respeito, valorização profissional, comunicação efetiva e suporte emocional, aparece como elemento central para a promoção da melhoria contínua dos serviços prestados.

#### IV. Conclusão

A análise realizada evidenciou que o clima organizacional é um fator estratégico essencial para a melhoria contínua da qualidade dos serviços em instituições de saúde. A percepção dos profissionais participantes demonstrou que aspectos como comunicação interna eficiente, liderança acessível e humanizada, reconhecimento profissional, condições adequadas de trabalho e apoio emocional são determinantes para o fortalecimento de um ambiente organizacional saudável.

Os relatos coletados revelaram que, quando esses elementos estão presentes, há um aumento significativo no engajamento das equipes, no sentimento de pertencimento e na motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, impacta positivamente na experiência dos pacientes e na eficiência dos serviços prestados. Por outro lado, a ausência desses fatores contribui para a insatisfação profissional, para o aumento do estresse ocupacional e para a redução da qualidade assistencial, além de comprometer a imagem institucional e elevar os custos operacionais. A pesquisa demonstrou que muitos dos desafios enfrentados pelos profissionais poderiam ser mitigados com ações gerenciais mais proativas e com políticas organizacionais voltadas para a valorização do capital humano.

Programas de escuta ativa, de desenvolvimento profissional contínuo, de reconhecimento de desempenho e de apoio psicológico surgem como estratégias importantes para a construção de um clima organizacional mais positivo. Outro ponto crucial identificado foi a necessidade de tornar os processos decisórios mais participativos e transparentes, fortalecendo o alinhamento entre os objetivos institucionais e as expectativas dos colaboradores. A gestão do clima organizacional, portanto, deve ser integrada às práticas de gestão da qualidade e de segurança do paciente, uma vez que as dimensões humanas e técnicas da assistência estão intrinsecamente conectadas.

Ressalta-se também que o fortalecimento do clima organizacional contribui para a retenção de talentos, para a redução da rotatividade e para a promoção de uma cultura organizacional baseada em valores como respeito, colaboração e responsabilidade social. Em tempos de rápidas transformações no setor da saúde, investir no bem-estar dos profissionais torna-se não apenas uma questão ética, mas também uma estratégia inteligente de gestão institucional. Assim, compreende-se que o clima organizacional não deve ser tratado de maneira secundária, mas como um elemento central nos planos de gestão e melhoria contínua das organizações de saúde.

É imprescindível que os gestores reconheçam e promovam o ambiente de trabalho como um espaço de crescimento, acolhimento e valorização humana. Portanto, a pesquisa conclui que a gestão estratégica do clima organizacional é fundamental para impulsionar a qualidade dos serviços de saúde, sendo necessário o desenvolvimento de práticas permanentes que contemplem a comunicação eficaz, a valorização profissional, o cuidado com a saúde ocupacional e a construção de uma cultura organizacional sólida, focada na excelência assistencial e na sustentabilidade institucional.

---

## Referências

- [1] Coentrão, R.; Oliveira, D. R. Clima Organizacional De Uma Instituição De Saúde: Um Estudo Sobre A Percepção Social. *Conhecimento & Diversidade*, V. 13, N. 30, 2021.
- [2] Lima, L. A. O. Et Al. Quality Of Life At Work In A Ready Care Unit In Brazil During The Covid-19 Pandemic. *International Journal Of Research -Granthaalayah*, [S. L.], V. 8, N. 9, P. 318–327, 2020. Doi: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.i9.2020.1243>
- [3] Lima, L. A. O.; Domingues Junior, Gomes, O. V. O. Saúde Mental E Esgotamento Profissional: Um Estudo Qualitativo Sobre Os Fatores Associados À Síndrome De Burnout Entre Profissionais Da Saúde. *Boletim De Conjuntura Boca*, 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10198981>
- [4] Lima, L. A. O., Domingues Júnior, P. L., & Silva, L. L. (2024). Estresse Ocupacional Em Período Pandêmico E As Relações Existentes Com Os Acidentes Laborais: Estudo De Caso Em Uma Indústria Alimentícia. *Rgo - Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 34-47. <http://dx.doi.org/10.22277/Rgo.V17i1.7484>.
- [5] Lima, L. A. O.; Domingues, P. L.; Silva, R. T. . Applicability Of The Servqual Scale For Analyzing The Perceived Quality Of Public Health Services During The Covid-19 Pandemic In The Municipality Of Três Rios/Rj, Brazil. *International Journal Of Managerial Studies And Research (Ijmsr)*, V. 12, P. 17-18, 2024. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1208003>
- [6] Lima, L. A. O.; Silva, L. L.; Domingues Júnior, P. L. Qualidade De Vida No Trabalho Segundo As Percepções Dos Funcionários Públicos De Uma Unidade Básica De Saúde (Ubs). *Revista De Carreiras E Pessoas*, V. 14, P. 346-359, 2024. <https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.60020>
- [7] Oliveira, P. T. De .; Ferreira, P. T. .; Costa, D. H. . Liderança E O Impacto Da Saúde Mental No Clima Organizacional . *E-Acadêmica*, [S. L.], V. 3, N. 2, P. E2932173, 2022.
- [8] Soares, R. C. F.; Penoni, D. C. Flexibilização Da Jornada De Trabalho, Produtividade E Qualidade De Vida No Trabalho Em Uma Organização Prestadora De Serviços De Saúde: Um Estudo De Caso. *Revista Brasileira De Qualidade De Vida*, 2021.
- [9] Sopricigo, A. R.; Oderich, C. L. Análise De Pesquisas De Clima Organizacional Em Instituição De Saúde Do Oeste Do Paraná. *Revista Pleiade*, V. 17, N. 41, 2023.
- [10] Yamassake, Ricardo Toshio Et Al. Satisfação No Trabalho Vs. Clima Organizacional: Estudo Transversal Em Profissionais De Enfermagem Brasileiros. *Revista Enfermagem Uerj*, V. 29, 2021